Patrick Georges
Michel Badoc

Le neuromarketing en action

Parler et vendre au cerveau

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54625-5
EYROLLES
Éditions d'Organisation

Introduction

ÉTAT DES LIEUX

Le marketing fait son apparition quand, dans un pays, une région, un secteur d'activité, l'offre de produits et de services devient supérieure à la demande. C'est le cas de nos sociétés occidentales, dans les pays qui ont achevé leur reconstruction après la Seconde Guerre mondiale. C'est également le cas, plus récemment, dans les pays de l'Est, en Russie et en Chine… Le développement accéléré des importations, du commerce et des industries locales crée une économie de marché. L'enfer apparaît alors pour les entreprises jadis assurées d'écouler leur production dans un environnement de pénurie. L'environnement devient hostile, les consommateurs sont plus exigeants et, avec l'aide d'Internet, se transforment en conso-acteurs. Les ventes et les profits se détériorent, la concurrence devient féroce, méchante, exacerbée. La crise mondiale, en créant un surstockage des produits mais également une hésitation devant les offres qui entraîne une négociation des prix, accentue cette tendance. Pour survivre, une société bien gérée doit réduire ses coûts, au risque de créer du chômage, mais aussi s'efforcer de maintenir et développer ses ventes pour préparer dans de bonnes conditions la sortie de crise. Afin d'y parvenir, il devient indispensable qu'elle garde ses clients, maintienne leur valeur et, si possible, en gagne de nouveaux. Elle le fera prioritairement au détriment de concurrents qui réalisent leurs économies en sacrifiant la satisfaction de leur clientèle.

Composante essentielle de l'établissement de relations d'affection, voire d'amour entre une société et son client, le marketing devient incontournable. Les sociétés de biens de grande consommation, de distribution, de services l'ont bien compris. Pour se rapprocher des clients,

© Groupe Eyrolles

elles utilisent un ensemble de techniques traditionnelles empruntées à cette discipline. Mais, bien qu'efficaces, ces outils rencontrent des limites. Les études réalisées auprès des clients se fondent essentiellement sur le déclaratif qui peut être différent de la pensée réelle de la personne interrogée. Les enquêtes portant sur des sujets délicats, comme par exemple le sexe, l'argent, le racisme, montrent d'importants écarts entre le déclaratif et l'opinion réelle du consommateur. Le client lui-même est influencé par des éléments qu'il n'a pas conscience de percevoir. Lorsque l'on demande à des « amateurs » de vin ce qui fait la qualité de ce produit, ils répondent prioritairement que c'est le goût. En réalité, quand on observe leurs achats, on constate qu'ils sont beaucoup plus influencés par la forme de la bouteille et par l'étiquette, que par la dégustation du produit. Le marketing est avant tout une science de la perception, plus que de la réalité. Pour être efficaces, les *marketers* ont besoin de connaître ce qui fait réellement agir le consommateur dans ses achats. Ils ont besoin de savoir ce qu'il se passe dans sa tête face aux multiples sollicitations auxquelles il est exposé. Comment ressent-il dans son for intérieur les propositions qui lui sont faites en matière de produits, de services, de prix, de distribution, de communication, de vente ? Comment perçoit-il la qualité des offres ou des conditions émanant de l'entreprise ? La manière dont fonctionne son cerveau a-t-elle une influence sur ses comportements d'achat et sa perception des marques ? Les neurosciences, encore appelées sciences cognitives, qui étudient le cerveau, peuvent-elles permettre d'obtenir une meilleure compréhension du comportement du consommateur face aux différents stimuli proposés par le marketing et la communication ? Peuvent-elles expliquer son attitude face aux NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) dans un contexte où l'émotion remplace la logique et où le *zapping* se substitue au raisonnement ? L'éclairage qui ressort des neurosciences est-il susceptible d'améliorer l'efficacité du marketing dans un cadre restreint, limité par les lois et le souci de l'éthique ? Si tel n'est pas le cas, comme ce fut l'objet de la propagande dans certains régimes totalitaires, tout abus risquerait de se retourner rapidement contre l'entreprise qui le pratiquerait. Il entraînerait inexorablement un risque de dégradation de son image de marque et pourrait la conduire à la ruine. Science du comportement, art de la conviction, le marketing de demain ne peut

© Groupe Eyrolles

plus se limiter aux études traditionnelles d'hier pour comprendre et convaincre les consommateurs et les conso-acteurs. Le code de la route ne s'adapte pas à l'aviation. Pour être efficace et obtenir un avantage concurrentiel face à des compétiteurs qui restent traditionnels, il doit faire appel à l'ensemble des sciences désormais disponibles. Les neurosciences, qui lui permettent d'approfondir sa connaissance des stimuli qui font agir les clients, deviennent incontournables à sa réflexion. Elles doivent être étudiées dans un contexte complémentaire aux études traditionnelles, sans chercher à se substituer à elles. De leur côté, les traditionnelles études de marché doivent être adaptées au niveau des questionnaires et des enquêtes afin de mieux faire ressortir les comportements instinctifs liés au fonctionnement du cerveau humain.

Pour être pertinent, le marketing ne doit pas se limiter à montrer à l'entreprise ce qu'attend le client. Même s'il a raison, il ne peut conduire au changement sans une profonde adhésion des collaborateurs à ses idées. Acquérir « le sens du client » dans une entreprise prioritairement orientée vers la technique et les produits, développer l'interactivité dans une société qui a l'habitude de communiquer à sens unique n'est pas aisé. Au-delà du professionnalisme qui lui permet de connaître les motivations et les processus de décision d'achat des clients et des prospects, le marketing doit savoir convaincre en interne du bien-fondé de ses recommandations. La boutade qui veut que le « *marketing commence le jour où le patron cesse de se prendre pour son propre marché* » constitue encore une réalité dans de très nombreuses sociétés. Le dirigeant, l'ensemble des directeurs et des collaborateurs dans les services dont l'activité peut avoir une influence sur la perception du client doivent être convaincus de la nécessité de son écoute et de l'attention qu'il faut lui porter. Pour y parvenir, le marketing doit savoir présenter son approche de manière convaincante et mettre en place une organisation qui oriente les personnels vers la satisfaction des clients. La forme de la présentation devient aussi importante que le fond. L'appel aux neurosciences peut aider à convaincre en permettant aux interlocuteurs de retenir l'essentiel à travers un mode de présentation plus efficace. Certaines sociétés ont déjà créé à partir des neurosciences un « management cockpit » qui les aide à gagner en efficacité, mais aussi à améliorer leur processus de décision. Ce type d'approche peut

© Groupe Eyrolles

s'appliquer aux choix, aux actions et aux organisations permettant de rapprocher la société des consommateurs.

L'appel au neuromarketing liant les neurosciences à l'approche marketing peut conduire à améliorer l'efficacité de cette discipline dans ses trois composantes que constituent, au-delà du concept, la stratégie, l'organisation, l'action.

Les *marketers* cherchent depuis longtemps à comprendre ce qui peut expliquer les différences entre le déclaratif et le comportement d'achat des consommateurs. Ils essayent de rendre la présentation des plans marketing par les responsables marketing ou les chefs de produit plus persuasifs afin d'obtenir un accord budgétaire favorable de la part du CEO[1]. Ils essayent d'améliorer l'efficacité de leur communication de plus en plus onéreuse dans un environnement qui tend vers la saturation des clients face aux messages publicitaires, où la part de cerveau disponible pour mémoriser les nouvelles offres s'atrophie. Ils souhaitent accroître les performances de leur force commerciale par une meilleure adaptation des vendeurs à la psychologie et aux comportements des clients.

Trop rationnelles, accordant une importance prioritaire au QI (quotient intellectuel), les entreprises du XX^e^ siècle n'ont pas suffisamment réfléchi à l'intérêt qui doit être porté au QE (quotient émotionnel) dans la prise de décision et le processus d'achat des clients.

L'émotion, le rêve ont été souvent oubliés par le marketing recherchant prioritairement des explications rationnelles à des décisions d'achat relevant fréquemment de l'irrationnel, et parfois du réflexe.

Comme le fait remarquer Jacques Séguéla, publicitaire de talent : « *Lorsque l'on demande à un collaborateur ce que devient la neige qui fond, la réponse pour obtenir un bon score au QI est "de l'eau", alors que pour obtenir de bons résultats au QE, une meilleure réponse serait "le printemps"*. »

Pour être efficace, le marketing du XXI^e^ siècle doit, au-delà de la satisfaction, devenir un marketing du désir qui sait faire rêver le client. Pour y parvenir, il lui faut répondre aux frustrations, aux pulsions, aux émotions profondes des conso-acteurs qui prennent bien souvent leurs décisions d'achat de manière irrationnelle, voire inconsciente et impulsive.

1. CEO : *chief executive officer* (président-directeur général).

© Groupe Eyrolles

À partir de l'étude du fonctionnement du cerveau, en particulier du cerveau primitif, encore appelé cerveau reptilien, émotionnel ou limbique, les neurosciences apportent une meilleure connaissance des stimuli qui conditionnent la décision. L'approfondissement de cette connaissance permet à l'ensemble du dispositif marketing d'améliorer significativement son efficacité. Relativement récente, cette discipline connaît encore de nombreuses incertitudes et ne permet pas de résoudre l'ensemble des problèmes marketing qui, jusqu'ici, n'ont pas trouvé de solutions. Elle apporte un éclairage nouveau qui entraîne une réflexion et parfois une remise en cause profonde des modes de fonctionnement du marketing traditionnel. Deux professeurs aux parcours différents, Patrick Georges et Michel Badoc, ont choisi d'associer leurs connaissances pour contribuer à apporter cet éclairage.

LES AUTEURS

Le professeur Patrick Georges est neurochirurgien, il se passionne pour l'amélioration du management et de l'organisation des entreprises en développant le concept d'intelligence organisationnelle.

Une partie importante de son temps est consacrée à la neurochirurgie, en particulier aux opérations des maladies du cerveau chez les enfants. L'autre partie est destinée à la formation et au conseil visant l'amélioration de la gestion de l'entreprise, auprès d'étudiants en sciences de gestion et de managers.

Il préconise une réorganisation des sociétés permettant d'optimiser les facultés des collaborateurs en mettant leur cerveau dans les meilleures conditions pour travailler efficacement mais aussi améliorer leur créativité, leurs qualités décisionnelles tout en maîtrisant leur niveau de stress et de frustration. Il propose une « ergonomie de l'intelligence ». Après avoir étudié le fonctionnement du cerveau, qu'il connaît par son métier, il a réuni des collaborateurs pour analyser l'ensemble des études, les classer et réfléchir sur les moyens d'augmenter l'intelligence humaine par une meilleure organisation des entreprises. Il a créé en Belgique le Net Research avec d'autres professeurs pour approfondir et appliquer les résultats de ces recherches au management des sociétés. Il a fondé avec la société SAP une chaire à l'école HEC destinée à

© Groupe Eyrolles

promouvoir les recherches et les enseignements sur l'application des neurosciences au management, notamment à partir des « management cockpit ».

Il est en outre auteur de divers ouvrages sur ces thématiques, mentionnés dans notre bibliographie.

Le professeur Michel Badoc enseigne le marketing depuis plusieurs années, principalement dans les différentes institutions du Groupe HEC, mais également à l'Université, dans des ESC, des écoles professionnelles telles que le CESB ou l'ENASS. Il développe des activités d'expertise et de conseil auprès de sociétés européennes et nord-américaines. Longtemps conseiller à TNS Sofres, il se passionne pour tout ce qui permet de mieux appréhender le comportement des consommateurs, mais également des conso-acteurs d'Internet.

Il s'intéresse tout particulièrement aux comportements d'achat émotionnels, instinctifs et irrationnels des clients. Il propose à ses étudiants un ensemble de méthodes permettant d'améliorer la pertinence de leur présentation orale et écrite face à des dirigeants et des comités de direction. Il réfléchit à de nouvelles formes de communication permettant de répondre au phénomène de saturation des messages publicitaires. Il s'intéresse enfin à l'application au marketing des nouvelles théories permettant d'améliorer l'innovation. Il est auteur de nombreuses publications sous la forme d'articles et d'ouvrages cités dans notre bibliographie.

APPROCHE ET MODE D'EMPLOI DE L'OUVRAGE

Les auteurs ont conscience que les neurosciences comme le marketing ne sont pas des sciences exactes. Elles connaissent de nombreuses limites et incertitudes. Leur but n'est pas de créer une discipline artificielle permettant d'assurer la réussite du marketing. Il est davantage de présenter un éclairage nouveau à la réflexion susceptible d'ouvrir les voies de recherche dans ce domaine. Ils essayent par ce moyen d'apporter leur contribution pour ouvrir les « chemins du neuromarketing ».

L'ouvrage, conçu pour devenir un « fondamental » du neuromarketing, s'efforce de concevoir chacune de ses parties selon trois approches : les interrogations du marketing – pouvant trouver une aide à partir de l'utilisation des neurosciences ; les connaissances actuelles liées au

© Groupe Eyrolles

fonctionnement de l'intelligence humaine susceptibles de les aider ; les applications marketing qui résultent de cette convergence. Ces trois approches constituent l'apport du neuromarketing. Destiné prioritairement à des lecteurs intéressés par le marketing, il a été conçu à partir d'une « approche marketing » rappelant chaque fois les principaux concepts liés à cette discipline. Il décrit l'utilité des neurosciences dans une double optique. La première est de convaincre le cerveau des dirigeants et des collaborateurs afin que les *marketers* puissent obtenir les moyens nécessaires à l'action marketing et préparer l'organisation interne à acquérir le « sens du client ». Cette approche s'adresse au marketing stratégique et organisationnel.

La seconde vise à convaincre le client. Dans cette partie, l'utilisation des neurosciences doit permettre de mieux le connaître, mais aussi d'améliorer l'efficacité du *marketing mix*. Pour y parvenir, la méthode neuromarketing est proposée. Elle permet d'appliquer les connaissances émanant des neurosciences aux différentes activités du marketing opérationnel. Nous montrerons comment cette méthode peut avoir des conséquences importantes au niveau des politiques et des actions concernant : le produit, la distribution, la vente, la communication.

Après avoir proposé cette méthode, nous analyserons comment, consciemment ou non, certaines approches récentes du marketing telles que l'innovation valeur (méthode BOS – *Blue Ocean Strategy*), les concepts de création et de gestion des marques, les nouvelles approches de communication avec le *permission marketing*, le e-marketing avec le marketing viral (en anglais *buzz marketing*) et le *one to one*, la recherche de qualité et de légitimité correspondent aux idées mises en lumière par le neuromarketing.

L'ouvrage se compose de quatre parties. La première s'attache à décrire comment s'établit le concept de neuromarketing, véritable art de « vendre au cerveau ». La deuxième s'intéresse aux manières de savoir vendre la stratégie et l'organisation marketing aux dirigeants et collaborateurs en s'adressant directement à leur intelligence. La troisième développe la méthode neuromarketing destinée à vendre au cerveau des clients. La quatrième décrit un ensemble d'approches marketing en cours de développement dans des entreprises innovantes qui nous semblent bien correspondre aux impératifs du neuromarketing.

© Groupe Eyrolles

À QUI S'ADRESSE CET OUVRAGE ?

Cet ouvrage s'adresse en premier lieu aux *marketers*, aux commerciaux, aux communicateurs, soucieux d'améliorer l'efficacité des méthodes traditionnelles de marketing, de vente et de communication. Il concerne un plus large public de collaborateurs internes et externes de ces fonctions (responsables des recherches et études marketing, consultants en marketing, experts en communication, professionnels d'Internet, opérationnels d'enseignes de distribution…). Il intéressera les spécialistes des neurosciences interpellés par des applications opérationnelles de leurs techniques en dehors de la sphère médicale. Il intéressera aussi le monde universitaire : professeurs, chercheurs, étudiants. Il souhaite servir de base à de nouvelles recherches et espère susciter des vocations pour créer des enseignements relevant de cette discipline.

L'ouvrage doit interpeller les organismes de protection du consommateur et les législateurs en leur apportant une bonne compréhension des méthodes subliminales pouvant égarer les clients. Ils seront à même d'établir des commentaires, des directives ou des lois destinés à protéger les clients contre les abus. Il intéressera enfin les citoyens qui veulent mieux comprendre la manière dont réagit leur cerveau face aux stimuli du marketing. Il s'adresse aux consommateurs qui veulent savoir comment ils pourraient être orientés à prendre des décisions d'achat impulsives sans véritablement s'en rendre compte, aux clients soumis à un marketing agressif et intrusif afin d'éviter certains pièges tendus par les vendeurs, les distributeurs, la communication.

Patrick Georges : pgeorges@arcadis.be

Michel Badoc : badoc@hec.fr

© Groupe Eyrolles